



หลักสูตรที่ 12

การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ



โครงสร้างหลักสูตร

- บทนำ
 - ความหมายของทีมงาน
 - ความสำคัญของทีมงาน
 - ทักษะคติในการทำงานเป็นทีม
 - คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ



โครงสร้างหลักสูตร

- กระบวนการในการสร้างทีม
 - สำรวจและวิเคราะห์สภาพของทีมงาน
 - การกำหนดเป้าหมายร่วม
 - กระบวนการพัฒนาทีมงาน
 - การประเมินผลการสร้างทีม



โครงสร้างหลักสูตร

- การพัฒนาทักษะพื้นฐานในการทำงานเป็นทีม
 - ทักษะในการติดต่อสื่อสาร
 - ทักษะในการปฏิสัมพันธ์
 - ทักษะในการเป็นผู้นำ
 - ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ
 - ทักษะในการชี้นำทีมงาน
 - ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง



โครงสร้างหลักสูตร

- การจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม
 - กิจกรรมสัมพันธภาพ
 - กิจกรรมสร้างทักษะการทำงานเป็นทีม
- กรณีศึกษา
- สรุป



บทนำ

ความหมายของทีมงาน

เป็นการยากที่จะหาคำจำกัดความของคำว่าทีมงาน แต่จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทีมงานได้ให้คำจำกัดความของทีมงานไว้ ดังนี้

“ทีมงาน คือ กลุ่มของบุคคลผู้ซึ่งมีเป้าหมายร่วมกัน และต้องการที่จะทำงานร่วมกันจนสำเร็จ”

“ทีมงาน คือ กลุ่มของบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน โดยใช้ความรู้ ความชำนาญ และทักษะของแต่ละคน ดำเนินการให้งานบรรลุผล”

“ทีมงาน คือ กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ร่วมกันสร้างและดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้”



บทนำ

“ทีมงาน คือ กลุ่มของบุคคลที่มีความคิด ความสามารถ ผูกพันกัน ดำเนินการด้วยความเพลิดเพลีน สม่ำเสมอ คำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน และมีผลงานมีคุณภาพอยู่ในระดับสูง”

โดยสรุปแล้ว ทีมงาน หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กัน มีความสนใจร่วมกัน มีทักษะหรือความสามารถที่เอื้ออำนวยซึ่งกันและกัน เพื่อการทำงานที่บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน และทุกคนต้องมีพันธะสัญญาในการทำงานร่วมกันให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น



บทนำ

ดังนั้นการทำงานเป็นทีม คือ การที่สมาชิกในทีมแต่ละคนดำเนินการด้วยความรู้ ความสามารถ และความพยายามร่วมกัน เพื่อให้ทีมบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ภายใต้การมีส่วนร่วมทางสติปัญญาของสมาชิกของทีม และผู้นำทีมจะต้องมีบทบาทที่หลากหลาย จึงจะทำให้ทีมบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ



บทนำ

ความสำคัญของทีมงาน

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างยิ่ง เนื่องจากไม่เพียงแต่ทีมงานจะร่วมมือกันทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย



บทนำ

หน่วยงานจึงมีความจำเป็นต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

- 1) งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จด้วยคนเพียงคนเดียว
- 2) หน่วยงานอาจมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อทำงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด
- 3) งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญจากหลายหน่วยงาน
- 4) งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบร่วมกัน ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 5) งานบางอย่างต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการและเป้าหมายใหม่ๆ
- 6) หน่วยงานต้องการสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้น



บทนำ

ทัศนคติในการทำงานเป็นทีม

ทัศนคติ คือ ความคิดเห็นของบุคคลที่มีต่อสิ่งของ เหตุการณ์ บุคคลอื่น รวมทั้งสถานการณ์ต่างๆ โดยแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ



บทนำ

ความพึงพอใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย (Job Satisfaction)

ความพึงพอใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย หมายถึง ความรู้สึกทางบวก ต่อปัจจัยต่างๆ ของงานนั้นๆ เช่น ลักษณะของงาน ค่าตอบแทนที่ได้รับ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ความท้าทายของงาน การเสริมสร้างทักษะ และ ประสิทธิภาพ เป็นต้น

บุคคลที่มีทัศนคติในทางบวกต่องานที่ทำ ก็จะมีความพึงพอใจมากต่อ งานที่ได้รับมอบหมาย ในทำนองเดียวกัน บุคคลที่มีทัศนคติในทางลบต่องาน ก็จะมีความรู้สึกไม่พอใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย และผลการปฏิบัติงานของ สมาชิกในที่มงานมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความพึงพอใจต่องาน



บทนำ

พันธะสัญญาในทีมงาน (Team Commitment)

เป็นความรู้สึกที่บุคคลมีต่อทีมและงานที่ได้รับมอบหมายในทีม ทำให้เกิดความเสียสละ และอุทิศตนต่อภาระงานที่ได้รับมอบหมายในทีม ยอมทำงานหนักหรืองานที่ยากลำบาก เพื่อให้เป้าหมายของทีมบรรลุผลสำเร็จ ตามที่ได้กำหนดไว้



บทนำ

การมีส่วนร่วมในทีม (Involvement)

การที่บุคคลได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของทีม และมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ ของทีมงาน ทำให้เขาเกิดความจงรักภักดีต่อภารกิจของทีม และยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกคนอื่นๆ และเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของทีมงาน



บทนำ

คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ทีมงานทุกทีมไม่จำเป็นต้องประสบความสำเร็จเสมอไป ซึ่งทีมงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จะประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้



บทนำ

– มีเป้าหมายเดียวกัน (Common Goals)

เหตุผลในการดำรงอยู่ของสมาชิกในทีมคือการมีเป้าหมายของทีมร่วมกันอย่างชัดเจน ตราบใดที่ยังคงมีทีมอยู่ ตราบนั้นทีมต้องมีเป้าหมายเดียวกัน ถึงแม้ว่าในระหว่างการดำเนินการอยู่อาจมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายนั้น ผู้นำทีมจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจกับสมาชิกในทีมทุกคน เพื่อให้ทุกคนยังมุ่งไปยังเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน หากเป้าหมายนั้นขาดความชัดเจน สมาชิกในทีมก็จะเกิดความเฉื่อยชา หรือใช้ทีมงานเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายส่วนตัวของตนเองเท่านั้น



บทนำ

– ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership)

ทีมต้องการผู้นำ และสมาชิกต้องมีความสามารถที่จะเป็นผู้นำเมื่อถึงคราวจำเป็น ไม่ว่าจะทีมจะมีผู้นำอย่างเป็นทางการ หรือภาวะผู้นำที่เกิดจากการมีส่วนร่วมก็ตาม ทีมก็ยังต้องการผู้นำที่เต็มใจและกล้าเสี่ยง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ย่อมมีความสามารถในการจูงใจทีมงาน แม้ในสถานการณ์ที่ประสบความสำเร็จยากลำบากโดยผู้นำจะสามารถอธิบายเป้าหมายของทีมได้อย่างชัดเจน กระตุ้นทีมงานให้หายจากความเฉื่อยชา ช่วยเพิ่มความเชื่อมั่น และการตระหนักในศักยภาพของตนเองของทีมงาน ผู้นำทีมงานต้องกระทำตนเสมือนพี่เลี้ยงนักกีฬา (Coach) หรือผู้ที่คอยช่วยเหลืออำนวยความสะดวก (Facilitator) แก่สมาชิกของทีมงาน มากกว่าจะเป็นผู้ออกคำสั่งหรือควบคุมงานเท่านั้น



บทนำ

– การทำงานร่วมกันและการมีส่วนร่วมของทีมงาน (Interaction and Involvement)

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพเกิดจากพลังร่วมที่เกิดขึ้นในทีม โดยทีมงานทุกคนคอยให้ความช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างแข็งขัน

– ความภาคภูมิใจในตนเองของทีมงาน (Individual Self Esteem)

เพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นทีมเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทีมงานทุกคนต้องรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง ซึ่งในที่สุดความภาคภูมิใจในตนเองจะเป็นพลังขับเคลื่อนทีมงานทุกคนให้พร้อมเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น



บทนำ

– การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย (Open Communication)

มีการสื่อสารระหว่างกันอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะโดยวาจา หรือเป็นลายลักษณ์อักษร มีการให้ข้อมูลย้อนกลับในการให้คำแนะนำแก่สมาชิกอื่นๆ ของทีมงาน และเพื่อแก้ไขความผิดพลาดในการสื่อสาร สมาชิกของทีมงานต้องการที่จะรู้สึกว่าคุณสามารถสื่อสารได้อย่างเปิดเผย โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อผู้นำของทีม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ



บทนำ

– การตัดสินใจร่วมกันของทีมงาน (Team Decisions)

การสั่งการให้สมาชิกในทีมไปทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดนั้น ไม่ใช่วิธีการที่จะส่งเสริมให้ผลการทำงานดีขึ้น และไม่ทำให้เกิดการจูงใจขึ้นในทีม หากมีการสร้างให้เกิดการตัดสินใจร่วมกันของทีมงาน โดยให้สมาชิกในทีมเสนอเหตุผลของแต่ละคนมาประกอบการตัดสินใจก็จะก่อให้เกิดพลังร่วมในการตัดสินใจ ส่งผลให้การตัดสินใจนั้นเป็นไปอย่างรอบคอบและถ่วงถ่วง และการทำงานนั้นก็จะมีประสิทธิภาพสูงสุด



บทนำ

– กระบวนการของการปฏิบัติงาน (Process and Content)

ควรมุ่งความสนใจของทีมงานใน 2 ประเด็น ได้แก่ กระบวนการที่จะใช้ในการทำงานของแต่ละหน่วยงาน และการเชื่อมโยงระหว่างการทำงานของหน่วยงานต่างๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งรวมถึงการให้ความสนใจถึงการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานต่างๆ การวางโครงสร้างการดำเนินงาน และการกระจายงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนกฎระเบียบในการทำงานร่วมกัน



บทนำ

– ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust)

สมาชิกในทีมงานควรมีความเชื่อถือและไว้วางใจในความสามารถและความซื่อตรงของสมาชิกคนอื่นๆ ซึ่งความไว้วางใจต้องใช้เวลายาวนานกว่าจะสร้างให้เกิดขึ้นได้ ความไว้วางใจระหว่างหน่วยงานจะได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กรนั้นๆ และพฤติกรรมของผู้บริหารหน่วยงานนั้นๆ หน้าที่ให้ความสำคัญแก่การสื่อสารที่เปิดเผย ความซื่อตรงของเจ้าหน้าที่ และการให้ความร่วมมือ จะสามารถกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม และมีอิสระในการทำงานอันจะทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรด้านความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในสมาชิกของทีมงานภายในหน่วยงานนั้น



บทนำ

– ความเคารพต่อความแตกต่าง (Respect for Differences)

สมาชิกในทีมงานต้องการมีความรู้สึกว่าพวกเขามีสิทธิที่จะคิดเห็นแตกต่างจากบุคคลอื่น ผู้นำทีมจึงมีหน้าที่ในการสร้างขอบเขตความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคน รวมถึงการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมที่รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของบุคคลอื่นในทีมงาน



บทนำ

- ยุติความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Conflict Resolution)

ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติในการทำงานเป็นทีม และเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ผู้นำทีมมีบทบาทสำคัญในการนำทีมงานให้พิจารณาดำเนินการแก้ไขในเชิงสร้างสรรค์ โดยการสนทนาถึงความขัดแย้งและดำเนินการแก้ไขความขัดแย้งนั้นโดยเร็วทันที



กระบวนการในการสร้างทีม

สำรวจและวิเคราะห์สภาพของทีมงาน

ก่อนที่ทีมจะเริ่มปฏิบัติงาน จะต้องมีการสำรวจและวิเคราะห์สภาพของทีม ซึ่งสมาชิกของทีมงานจะร่วมกันวิเคราะห์สภาพของทีม โดยใช้เวลาทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทำความเข้าใจร่วมกันถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของทีมงาน ตลอดจนปัญหาหรืออุปสรรคที่จะต้องเผชิญ



กระบวนการในการสร้างทีม

การกำหนดเป้าหมายร่วม

การกำหนดเป้าหมายร่วมของทีมเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการในการสร้างทีม เนื่องจากคุณลักษณะของทีมงานที่ประสบความสำเร็จ คือ การมีเป้าหมายที่ชัดเจน ดังนั้นสมาชิกทุกคนต้องมีความเข้าใจและยอมรับเป้าหมายของทีม สำหรับวิธีการกำหนดเป้าหมายของทีมที่นิยมทำกัน คือ การประชุมระดมสมองสมาชิกของทีมให้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายซึ่งจะทำให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม และยังเป็น การตรวจสอบความเข้าใจตรงกันของทีมงานที่มีต่อเป้าหมายของทีม

กระบวนการในการสร้างทีม

กระบวนการพัฒนาทีมงาน

กระบวนการพัฒนาทีมงานเพื่อเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพ และเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานจำเป็นจะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบ 4 ด้าน ที่มีผลต่อการพัฒนาทีมงานประกอบด้วย

- บุคคล (Individual) ได้แก่ การศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจ ความผูกพันที่มีต่องาน ทักษะสติ ความสามารถ และการมีส่วนร่วมของทีมงาน
- งาน (Task) ได้แก่ วัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย และกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ



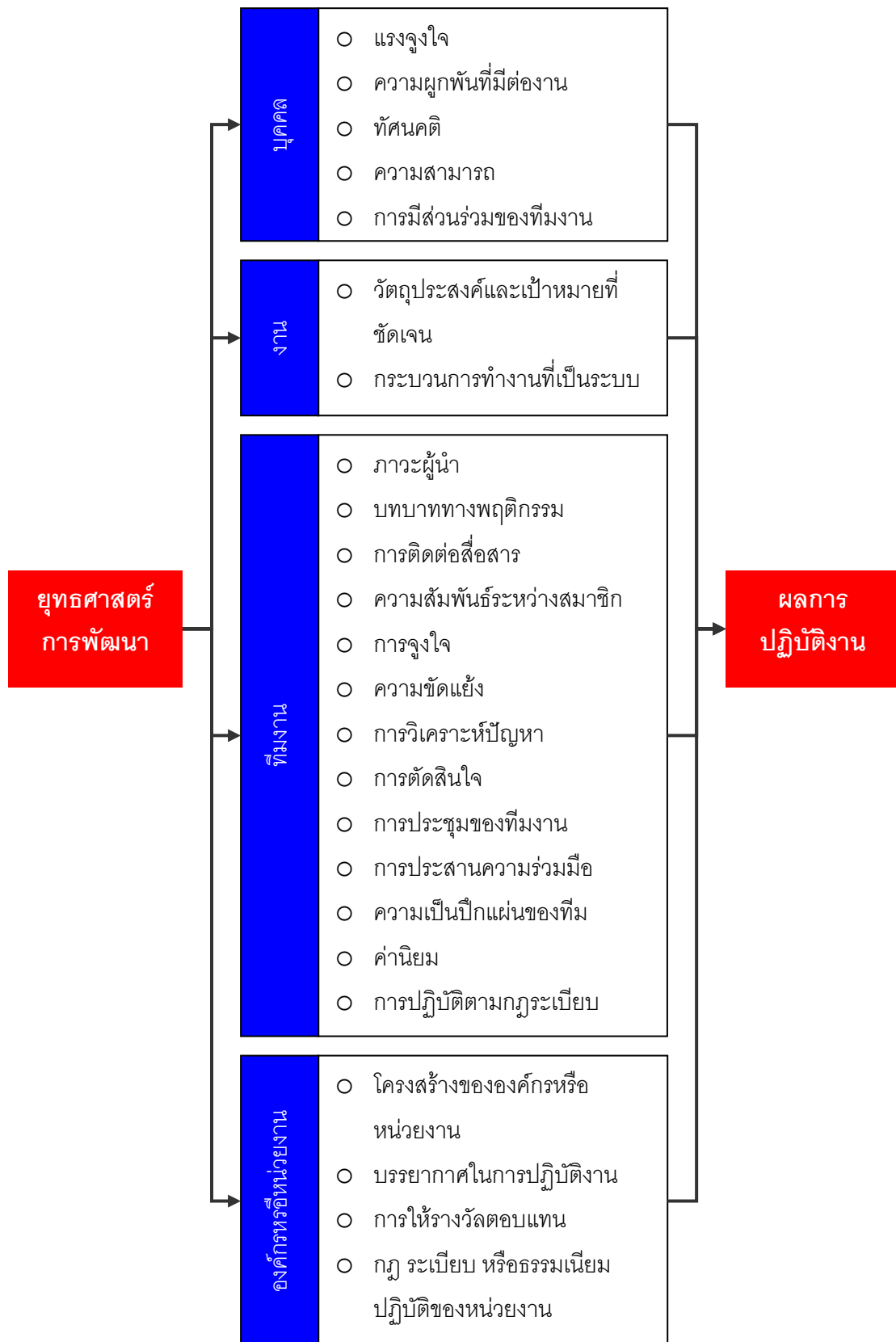
กระบวนการในการสร้างทีม

- ทีมงาน (Teamwork) ได้แก่ ภาวะผู้นำ บทบาท การสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทีมงาน การจูงใจ ความขัดแย้ง การวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ การประชุมของทีมงาน การประสานความร่วมมือ ความเป็นปึกแผ่นของทีม ค่านิยม และการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ รวมถึงข้อตกลงต่างๆ ของทีม



กระบวนการในการสร้างทีม

- องค์กรหรือหน่วยงาน (Organization) ได้แก่ โครงสร้างของหน่วยงาน บรรยากาศในการทำงาน การให้รางวัลตอบแทน การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือธรรมเนียมปฏิบัติ และการสนับสนุนให้มีการพัฒนา ด้านต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานนั้นๆ จึงสามารถสรุปแนวทางในการพัฒนาทีมงานเป็นแผนภาพได้ดังนี้



กระบวนการในการสร้างทีม

การประเมินผลการสร้างทีม

วิธีการประเมินผลอาจกระทำได้ดังนี้

- 1) การวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน ซึ่งอาจทำได้ดังนี้
 - การออกสำรวจภาคสนาม
 - มอบหมายให้มีบุคคลหรือหน่วยงานเฉพาะติดตาม
 - จัดระบบรายงานเป็นระยะเวลา
 - ตรวจสอบตามขั้นตอนต่าง ๆ
 - การประเมินผลการดำเนินการตามแผน



กระบวนการในการสร้างทีม

- 2) เปรียบเทียบผลกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์
- 3) ศึกษาค้นคว้าและอุปสรรคที่เกิดขึ้น
- 4) ศึกษาค้นคว้าหาว่าสมควรมีการปรับแผนหรือไม่



กระบวนการในการสร้างทีม

ตัวอย่างปัญหาและอุปสรรคของการทำงานเป็นทีมในหน่วยงานของท่าน
และควรทำอย่างไร

ปัญหา		วิธีแก้ไขปัญหา
1	ความมุ่งมั่นของทีม	ต้องสร้างขวัญกำลังใจและให้มีการแบ่งปันข้อมูล
2	ความเกรงใจ / การขาดระบบการสนับสนุนด้านข้อมูล/ ข้อจำกัดของเวลากับปัญหาเฉพาะหน้าที่ต้องแก้ไข	ปรับวิธีคิด เปลี่ยนบุคลิกภาพของการทำงานจากระบบสายงานเป็นทีมงาน / พัฒนาระบบข้อมูล สารสนเทศกลางเพื่อใช้ประโยชน์สนับสนุนการทำงาน
3	ทิศทางและนโยบายของหน่วยงานไม่ชัดเจน เพียงพอในบางเรื่อง	ควรมีการถ่ายทอด/สื่อสารทิศทางและนโยบายของหน่วยงานให้ชัดเจน ต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของทีมงานที่รับผิดชอบ
4	ความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งความรู้ ความสามารถการจัดการ ฯลฯ	ควรได้รับการอบรม ฝึกปฏิบัติการทำงานเป็นทีม
5	บุคลากรมีความมุ่งมั่นในงานน้อยเกินไป	ให้เข้าใจภารกิจที่จะต้องทำ และร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงานแต่ต้อง เป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับองค์กร และภาระงานที่รับผิดชอบ



การพัฒนาทักษะพื้นฐาน ในการทำงานเป็นทีม

ทักษะในการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้สื่อสารต้องมีภาระหน้าที่ 2 ประการ
คือ

ประการแรก ต้องมีการปรับปรุงข่าวสารที่จะสื่อสาร

ประการที่สอง ต้องพัฒนาความเข้าใจของตนเองในการติดต่อสื่อสาร
ร่วมกับผู้อื่น



การพัฒนาทักษะพื้นฐาน ในการทำงานเป็นทีม

ดังนั้นทักษะที่จำเป็นในการติดต่อสื่อสารควรมีดังนี้

- การติดตามผล (Following up)
- การวางกฎเกณฑ์เรื่องการไหลของข่าวสาร (Regulating Information Flow)
- การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)
- ความเข้าอกเข้าใจกัน (Empathy)
- การให้ข้อมูลซ้ำ (Repetition)
- การสื่อถึงความไว้วางใจร่วมกัน (Mutual trust)
- การสื่อสารให้เหมาะสมกับเวลาและโอกาส (Effective timing)
- การใช้ภาษาง่ายๆ และชัดเจน (Simplifying)



การพัฒนาทักษะพื้นฐาน ในการทำงานเป็นทีม

ทักษะในการปฏิสัมพันธ์

ทักษะในด้านนี้เป็นทักษะด้านการเข้าใจธรรมชาติของคนอย่างถ่องแท้ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น ทั้งภายในและภายนอกทีมงาน เป็นความสามารถในด้านการรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับหน้าที่ เข้าใจพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน และเหตุผลในการกระทำของบุคคลเหล่านั้น



การพัฒนาทักษะพื้นฐานในการ ทำงานเป็นทีม

ทักษะในการเป็นผู้นำ

- ความสามารถในการพูด รวมทั้งความสามารถในการรับฟังผู้อื่นด้วย
- การบริหารเวลาและการบริหารความเครียดที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่
- ทักษะด้านการตัดสินใจ
- การตระหนักถึงปัญหา และการแก้ไขปัญหา
- การจูงใจสมาชิกในทีมงาน
- การไว้วางใจกระจายอำนาจให้แก่สมาชิกในทีมงาน
- การกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์
- การตระหนักถึงความสามารถของตนเอง
- ความสามารถในการพัฒนาทีมงาน
- การบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในทีมงาน



การพัฒนาทักษะพื้นฐานในการ ทำงานเป็นทีม

ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ

- ความสามารถในการพิจารณาเห็นปัญหา
- ความสามารถในการระบุปัญหาที่เกิดขึ้น
- ความสามารถในการเห็นความแตกต่างของปัญหาต่างๆ
- ความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่ทีมงานเผชิญ
- ความสามารถในการระดมความคิดเห็นจากสมาชิกของทีมงานในการแก้ปัญหา
- การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
ความสามารถในการตัดสินใจได้ทันเหตุการณ์



การพัฒนาทักษะพื้นฐานในการ ทำงานเป็นทีม

ทักษะในการชี้นำทีมงาน

- สนับสนุนและส่งเสริมสมาชิกในทีมงานให้ได้มีโอกาสแสดงบทบาทในการดำเนินงานให้ทีมงานบรรลุเป้าหมาย
- การให้ผู้ร่วมทีมงานทราบความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อสมาชิกของทีมงานและสิ่งที่สมาชิกของทีมงานสามารถจะพึงหวังได้จากผู้นำทีม
- การแจ้งให้สมาชิกในทีมงานทราบอย่างสม่ำเสมอถึงผลการทำงานของตน
- ความเต็มใจที่จะทำการเสี่ยงร่วมกับทีมงานในการตัดสินใจกระทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของทีมงาน
- ความสามารถในการกระตุ้นให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมในการทำงาน



การพัฒนาทักษะพื้นฐานในการ ทำงานเป็นทีม

ทักษะในการบริหารความขัดแย้ง

ผู้นำทีมควรยอมรับและเข้าใจว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เป็นปกติในการทำงานร่วมกัน โดยยอมรับความแตกต่างของความคิดเห็นระหว่างทีมงาน และใช้เทคนิคต่างๆ เช่น การประนีประนอม หรือการระดมสมองเพื่อหาแนวทางแก้ไขความขัดแย้ง



การพัฒนาทักษะพื้นฐานในการ ทำงานเป็นทีม

ผู้นำทีมงานควรมีทักษะดังต่อไปนี้

- ความสามารถในการจับประเด็นของความขัดแย้ง
- ความสามารถในการใช้และให้เหตุผล รวมทั้งสามารถถ่ายทอดความคิดของตน
- ความสามารถในการฟัง
- ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตน
- วิเคราะห์ประเด็นที่ไม่ได้ขัดแย้งกันและตัดออกไป
- เลือกประเด็นความขัดแย้งที่สามารถพิจารณาได้
- หลีกเลี่ยงคำพูดที่ทำให้ผู้ฟังเจ็บปวด



การจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม

กิจกรรมสัมพันธ์ภาพ

คุณสมบัติที่พึงปรารถนาในการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมงาน

- เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี
- รู้จักประสานงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- รู้จักการติดต่อสื่อสาร
- รับฟังและยอมรับมติของกลุ่มด้วยความจริงใจ
- ไม่เป็นผู้สร้างปัญหา ลดการขัดแย้ง
- รักษาวินัยและกฎเกณฑ์ของส่วนรวม



การจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม

โดยธรรมชาติของคนแล้ว ต้องการการอยู่ร่วมกันเป็นหมู่เป็นคณะ เพราะจะได้มีโอกาสสังสรรค์กับสมาชิกอื่น คือ ขณะที่ทำงานร่วมกัน มนุษย์ชอบสังคมน การยอมรับของสมาชิกในทีมงานนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างกัน และนำไปสู่ความพอใจในงาน และประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น

ผู้นำทีมงานควรหาทางจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพภายในทีม เช่น การเล่นเกมกีฬาด้วยกัน การไปทัศนศึกษาหรือเยี่ยมชมกิจการอื่นๆ ร่วมกัน การไปทัศนศึกษาทั้งครอบครัว และการไปร่วมทำบุญตามประเพณี เป็นต้น



การจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม

กิจกรรมสร้างทักษะการทำงานเป็นทีม

เทคนิคการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมงาน จำเป็นต้องกำหนด
วัตถุประสงค์หรือมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ร่วมกัน

กิจกรรมที่ใช้เสริมสร้างทักษะการทำงานเป็นทีม เช่น



การจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม

1) การประชุมร่วมกัน

เป็นกิจกรรมที่ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้มาร่วมกันแสดงความคิดเห็นกันได้อย่างเต็มที่ เมื่อผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนทราบบทบาทของตน และวัตถุประสงค์ในการประชุมแล้ว ก็จะช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมรู้สึกว่ามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการประชุมมากขึ้น ซึ่งจะช่วยลดปัญหาที่ผู้เข้าร่วมประชุมรู้สึกว่ามีบทบาทและเสียเวลาในการประชุม นอกจากนี้การประชุมยังช่วยให้ผู้เข้าร่วมประชุมมองเห็นประเด็นปัญหาร่วมกัน ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียว แต่ทั้งนี้ต้องไม่ประชุมบ่อยครั้งเกินไป และควรกำหนดเป้าหมายและเวลาในการประชุมไว้อย่างเหมาะสมทุกครั้ง



การจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม

2) การอภิปราย

ในการทำงานเป็นทีม เมื่อต้องใช้การอภิปรายจะเปิดโอกาสให้สมาชิก อภิปรายกันอย่างทั่วถึงแล้วจึงตัดสินใจ วิธีการที่นิยมใช้คือ การระดมสมอง

การจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม

เทคนิคการใช้วิธีการระดมสมอง ควรเป็นดังนี้

- ทีมควรมีขนาด ไม่ใหญ่มาก ประมาณ 6-8 คน
- เริ่มจากการทบทวนปัญหาให้ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน
- สมาชิกผลัดกันแสดงความคิดเห็น
- ไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์ความคิดผู้อื่น
- กระตุ้นให้ประสานความคิดของตนเองกับความคิดของผู้อื่น
- จัดบันทึกความคิดของสมาชิกทุกคน
- นำความคิดสมาชิกทุกคนที่เสนอมาปรับและกลั่นกรอง



การจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม

3) การมอบหมายให้ปฏิบัติงาน/โครงการ

การมอบหมายให้ปฏิบัติงานหรือโครงการร่วมกันเป็นความพยายามพัฒนาทักษะ ในการแก้ไขปัญหาเชิงสร้างสรรค์ กับแนวความคิดเรื่องหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิก ซึ่งจะมีประสิทธิภาพสำหรับขจัดปัญหาความขัดแย้งในทีม โดยอาจจะมีการขอให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมยกเอาภารกิจที่แท้จริงที่ปฏิบัติอยู่มาศึกษา และใช้เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้สำหรับการประชุมกลุ่ม เพื่อฝึกการทำงานเป็นกลุ่มหรือส่วนบุคคลก็ตาม โดยสมาชิกจะร่วมกันประชุม และระดมความคิดในการทำแบบฝึกหัด ทำกิจกรรมร่วมกัน



กรณีศึกษา

สกล ได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าทีมเร่งรัดพัฒนาชุมชนในพื้นที่จังหวัดภาคเหนือตอนบน เมื่อเดือนตุลาคมปีที่ผ่านมา ซึ่งก่อนหน้านี้สกลเป็นเจ้าหน้าที่เร่งรัดพัฒนาชุมชนดีเด่นของจังหวัดเชียงใหม่ 3 ปีซ้อน ต่อมาเมื่อหัวหน้าทีมเร่งรัดพัฒนาชุมชนในพื้นที่จังหวัดภาคเหนือตอนบนย้ายออกจากพื้นที่ ทางผู้บริหารจึงเห็นว่าสกลเป็นคนที่เหมาะสมที่สุด เพราะเชี่ยวชาญในงานที่ทำและเป็นคนในพื้นที่

หลังจากปฏิบัติราชการลงพื้นที่ในฐานะหัวหน้าทีมได้ 1 ปี ผู้บริหารพบว่าสกลบริหารทีมงานแบบไร้เป้าหมาย ไม่มีความชัดเจนในบทบาทความเป็นผู้นำ และขาดการสร้างสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทีมงานใน 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน ส่งผลให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เป็นไปอย่างล่าช้า ดำเนินการแบบแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไปวันๆ หนึ่ง



กรณีศึกษา

หลักการบริหารของสกล คือ หากตนเห็นว่าสมาชิกคนใดว่าง ก็จะสั่งการให้ปฏิบัติตามที่ตนเห็นควรเท่านั้น หากสมาชิกในทีมคนนั้นไม่เคยมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแบบนั้นมาก่อนแล้วเกิดความผิดพลาดขึ้น เขาก็จะตำหนิและลงโทษต่อหน้าผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่น ก่อให้เกิดความสับสนของเจ้าหน้าที่ในสังกัด ถึงบทบาทความรับผิดชอบของตนเอง นอกจากนี้การสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมงานกับเขานั้นก็ด้อยประสิทธิภาพ

เขามักจะควบคุมสมาชิกของทีมงานอย่างใกล้ชิดในทุกรายละเอียด จนเกินความจำเป็น ไม่เคยมีการถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเลย นอกจากนี้ข้อมูลข่าวสารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะได้รับ เช่น แนวทางการพัฒนา ชนบทอย่างยั่งยืนฉบับล่าสุด เขาก็เก็บไว้ที่ตนเอง เป็นต้น



กรณีศึกษา

การประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีหลักเกณฑ์แน่นอน จนมีข่าวลือว่าไม่มีความโปร่งใส มีการเลือกที่รักมักที่ชัง

ระยะเวลา 1 ปี ภายใต้การบริหารที่มงานของสกลก่อให้เกิดปัญหาขึ้นมากมาย และนับวันจะรุนแรงมากขึ้น ส่งผลให้ความคืบหน้าในโครงการพัฒนาชุมชนในพื้นที่จังหวัดภาคเหนือตอนบนล่าช้ากว่าร้อยละ 50

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารจะมีวิธีการบริหารที่มงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้อย่างไร และจะตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไร?



สรุป

หากหน่วยงานมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ประสิทธิผลสูงสุด
ข้าราชการจำเป็นที่จะต้องร่วมแรงร่วมใจทำงานเป็นทีมงานอย่างเหมาะสม รวมถึง
ผู้บังคับบัญชาจะต้องสามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้

ทั้งนี้ข้าราชการจะต้องมีความเข้าใจถึงกระบวนการในการสร้างทีมอัน
ประกอบด้วย สํารวจและวิเคราะห์สภาพของทีมงาน กำหนดเป้าหมายร่วม เข้าใจ
กระบวนการพัฒนาทีมงาน และการประเมินผลการสร้างทีม ซึ่งต้องคำนึงถึง
องค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ บุคคล งาน ทีมงาน และองค์กรหรือหน่วยงาน โดย
จะต้องมียุทธศาสตร์ในการพัฒนาทีมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเกิดประสิทธิผล
สูงสุด



สรุป

นอกจากนี้ ข้าราชการจะต้องพัฒนาทักษะพื้นฐานในการทำงานเป็นทีม อัน ได้แก่ ในการติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การเป็นผู้นำ การแก้ไขปัญหาและ ตัดสินใจ การชี้นำทีมงาน และการบริหารความขัดแย้ง และหน่วยงานควรจัดให้มี กิจกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมให้ ข้าราชการตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม